



Бедрачук И. А., Митина О. В.*

Владивостокский государственный университет экономики и сервиса, Владивосток, Россия

ЭФФЕКТИВНЫЙ КОНТРАКТ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА

К л ю ч е в ы е с л о в а: вуз, эффективность труда, трудовой договор, оценка результатов деятельности, преподаватели, система стимулирования, надбавки и премии.

Данная статья описывает опыт организации управления вузом с позиции повышения эффективности его деятельности через организацию системы трудовых отношений. Являясь кейсом, статья раскрывает суть реализованных управленческих технологий на примере Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. Целью данного кейса является описание подходов к заключению трудовых договоров в форме «эффективных контрактов» для обмена опытом с другими вузами. Статья решает практические проблемы управления вузом, связанные с соблюдением требований законодательства по совершенствованию механизмов оплаты труда и привязки условий оплаты труда основного персонала вуза к результатам его работы и результатам деятельности вуза в целом. Ввиду определенных проблем при реализации требований Распоряжения Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р было принято решение вынести данный вопрос на обсуждение широкого круга авторов, что и послужило одной из главных причин написания данной статьи. Отклик других вузов на проблемы, отраженные в статье, был бы очень полезен для дальнейшей работы по данному направлению.

Цели, поставленные в статье, были достигнуты за счет проведенного обзора и анализа нормативных правовых актов органов государственной власти и детального описания процесса разработки и заключения «эффективных контрактов», описания процесса совершенствования системы стимулирования основного персонала и возникающих при этом проблем на примере отдельного вуза.

В процессе разработки и усовершенствования системы оплаты труда основного персонала с целью ее включения в трудовые договоры были выявлены проблемы и дискуссионные моменты, связанные с гибкостью общих подходов к системе стимулирования. Следовательно, данный процесс нуждается в дальнейшем исследовании другими учеными. По мнению авторов, необходим новый взгляд на данную проблему, особенно по вопросам централизации фонда оплаты труда и наличия отсылочных норм в трудовых договорах с преподавателем.

Практическими рекомендациями, сформулированными в статье, стало описание этапов работы по переходу на «эффективные контракты» с преподавателями вуза в части разработки и уточнения функционала работников. Практические результаты статьи также связаны с разработкой и построением системы должностных окладов на основе требований законодательства и выплат стимулирующего характера, увязанных с показателями эффективности работы вуза и достижением его стратегических целей.

В качестве научной новизны данной статьи стоит выделить детальное описание опыта разработки и внедрения «эффективных контрактов» с преподавателями вузов, которого на сегодняшний день очень мало. Несмотря на большой объем публикаций по обзору нормативных актов и юридическим аспектам заключения «эффективных контрактов», отсутствуют практические рекомендации по совершенствованию систем оплаты труда и увязки показателей результативности работы преподавателей с эффективностью работы вуза в целом. Данный вопрос и был освещен авторами в настоящей статье, что придает ей соответствующую ценность для руководителей высшего звена государственных вузов.

С учетом концепции проводимой государством политики в сфере образования и науки на сегодняшний день особенно актуальным становится вопрос повышения эффективности работы вузов. Эффективность работы высших учебных заведений оценивается комплексной

* **Бедрачук Илья Александрович** – кандидат экономических наук, начальник отдела труда и заработной платы Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС), 690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41; +7 (423) 240-43-76; ilya.bedrachuk24@vvsu.ru.

Митина Ольга Васильевна – кандидат экономических наук, доцент, проректор ВГУЭС по экономике и финансам; +7 (423) 240-40-25; olga.mitina@vvsu.ru.

системой показателей. С позиции данного подхода вуз рассматривается как сложная система, а функционирование всех структурных элементов этой системы представляется в виде совокупности процессов и подпроцессов, которые описываются системой взаимосвязанных показателей. Такая система строится по иерархическому принципу и соотносится с уровнями управления в вузе [2].

Комплексный подход к оценке эффективности работы вуза отражен в показателях мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования и их филиалов, который осуществляется ежегодно. Для успешного прохождения процедуры мониторинга вуз должен показать высокие результаты по группам показателей, характеризующих образовательную, научную, инновационную деятельность вуза, а также в части инфраструктурного обеспечения и трудоустройства выпускников.

Но для успешного функционирования в условиях все возрастающей конкуренции на рынке образовательных услуг, связанной с демографическими и региональными проблемами, вузы должны конкурировать между собой за счет повышения качества образования, показывая более высокие результаты деятельности, нежели оцениваемые в мониторинге эффективности. Каждый вуз имеет собственную стратегию развития и комплекс показателей, позволяющий оценить степень достижения тех или иных целей. Немаловажны и финансовые показатели, поскольку без достаточного бюджета учебное заведение не выживет в современных сложных условиях.

Для того чтобы обеспечить выполнение всех показателей вуза и доказать возможность его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг, руководство должно максимально сосредоточить деятельность его персонала на достижении тех показателей, которые доказывают эффективность вуза. Достижение наибольшего комплекса показателей зависит от основного персонала вуза – его преподавателей, поскольку именно профессорско-преподавательский состав (ППС) является основным генератором науки и знаний, оценка которых осуществляется внешними заинтересованными сторонами.

При этом в последние годы во всем мире обостряется конкурентная борьба университетов с бизнесом за привлечение творческих работников. Вузы, заинтересованные в привлечении преподавателей, ориентированных на исследовательскую деятельность, готовы предложить им соответствующие их предпочтения условия организации и оплаты труда. Взамен они получают более

качественную подготовку студентов (в том числе за счет их вовлечения в процесс исследования), улучшают показатели научной деятельности и занимают более престижное место на рынке образовательных услуг. Возникает своеобразный «восходящий круг»: привлечение в университет сильных преподавателей-исследователей – более высокие показатели работы университета – привлечение студентов и соответствующий рост финансовой обеспеченности деятельности – рост возможностей для привлечения в университет сильных преподавателей-исследователей и т. д. [1, 10].

Для создания необходимой мотивации к достижению тех или иных результатов работы вуза, выполнения показателей оценки эффективности вуза его руководство должно иметь для преподавателей набор соответствующих стимулов к труду. Самым большим стимулом для преподавателей независимо от занимаемой должности является заработная плата.

На сегодняшний день положение дел с оплатой труда преподавателей вузов является неоднозначным. Проблема взаимосвязи размера заработной платы работников, относящихся к основному персоналу, и результатов их труда, влияющих на эффективность работы учреждения, в большинстве государственных бюджетных учреждений очень актуальна. Данное проблемное поле положено в основу государственной политики в бюджетной сфере. Первые шаги для решения этой проблемы были предприняты еще в далеком 2008 г. в связи с изданием Постановления Правительства РФ от 5 августа 2008 г. № 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений». Данным постановлением был предусмотрен переход государственных бюджетных учреждений федерального подчинения на новые системы оплаты труда. Новые системы оплаты труда предполагали введение стимулирующей части фонда оплаты труда и осуществление выплат из данного фонда с учетом разрабатываемых в федеральном учреждении показателей и критериев оценки эффективности труда работников этих учреждений. В 2012 г. Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации

был проведен анализ текущей ситуации по формированию системы оплаты труда работников государственных (муниципальных) учреждений. Четырехлетняя практика применения новых систем оплаты труда (НСОТ) показала следующие результаты.

Введение новых систем оплаты труда повлияло на динамику заработной платы работников государственных (муниципальных) учреждений. При неизменной численности работников учреждений бюджетной сферы в 2008–2012 гг. среднемесячная начисленная заработная плата в учреждениях образования выросла в 1,8–2 раза. Негативным моментом применения НСОТ стало то, что в полной мере решить задачу стимулирования работников с учетом результатов их труда удалось далеко не для всех учреждений. Среди образовательных учреждений лишь незначительное количество вузов имели положения об оплате труда с показателями и критериями эффективности труда работников, четко увязанными с размером их заработной платы.

В большинстве случаев показатели и критерии эффективности деятельности работников учреждений были недостаточно проработаны, а их применение носило формальный характер. В системах оплаты труда работников учреждений во многих случаях сохранились ранее применявшиеся «низкоэффективные» выплаты стимулирующего характера (например, добросовестное выполнение обязанностей, интенсивность труда, качество труда и др. без указания конкретных измеримых параметров). В ряде учреждений стимулирующие выплаты применяются в качестве гарантированной части заработка, которая не связана с результатами труда. Основной причиной этого является малый размер оклада, а также низкая конкурентоспособность учреждений на региональных рынках труда. В результате учреждение вынуждено премировать персонал вне зависимости от результатов труда в связи с необходимостью удержания имеющихся работников.

Следующим шагом для решения глобальной проблемы стал Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [9]. С целью реализации данного указа была разработана Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 гг., представленная в Распоряжении Правительства РФ от 26 ноября 2012 г. № 2190-р (далее – Программа).

Данная Программа предусматривает комплекс мероприятий, направленных на сохранение кадрового потенциала, повышение престижности работы в учреждениях, обеспечение соответствия оплаты труда работников качеству оказания ими государственных (муниципальных) услуг. Достижение целей Программы требует решения следующих основных задач:

- совершенствование системы оплаты труда работников учреждений, ориентированной на достижение конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ);
- создание прозрачного механизма оплаты труда руководителей учреждений;
- развитие кадрового потенциала работников учреждений;
- создание организационных и правовых условий для достижения целевых показателей уровня средней заработной платы отдельных категорий работников [8].

Одним из инструментов для решения данных задач является внедрение системы «эффективного контракта». Однако в законах, иных нормативных правовых актах термин «эффективный контракт» не применяется, а используется понятие «трудовой договор». Смысл «эффективного контракта» как экономической категории состоит в установлении трудовым договором взаимовыгодных условий как для работодателя, так и для конкретного работника.

С точки зрения Программы «эффективный контракт» – это трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

С юридической точки зрения «эффективный контракт» можно кратко определить как детальное, в тексте трудового договора, регулирование и нормирование труда, обеспечивающее повышение и качества работы, и материальных благ, получаемых работником от выполнения работы.

Тем не менее официального определения данного понятия не существует. В Государственной программе РФ «Развитие образования» на 2013–2020 гг. дана наиболее, на наш взгляд, полная характеристика трудовых отношений на основе заключения «эффективных контрактов». Под «эффективным контрактом» понимаются трудовые отношения между работодателем (государственным

или муниципальным учреждением) и работниками, основанные на: наличии у учреждения государственного (муниципального) задания и целевых показателей эффективности работы, утвержденных учредителем; системе оценки эффективности деятельности работников учреждений (совокупности показателей и критериев, позволяющих оценить количество затраченного труда и его качество), утвержденной работодателем в установленном порядке; системе оплаты труда, учитывающей различия в сложности выполняемой работы, а также количество и качество затраченного труда, утвержденной работодателем в установленном порядке; системе нормирования труда работников учреждения, утвержденной работодателем; подробной конкретизации с учетом отраслевой специфики в трудовых договорах должностных обязанностей работников, показателей и критериев оценки труда, условий оплаты труда. Трудовые отношения между работодателем и работниками, включая установление заработной платы, формализуются при заключении трудовых договоров [7].

Однако на самом деле термин «эффективный контракт» заимствован из такого подраздела экономической теории, как социальная экономика. Раздел «Теория контрактов» отражает понятие «эффективный контракт», который позволяет сторонам, его заключившим, достигать своих целей и вознаграждать необходимым образом (причем не только в денежном виде) поставщика некоего блага – исполнителя работ, производителя товаров и т. д. [4].

Параллельно с внедрением системы «эффективного контракта» в 2012–2018 гг. предусмотрено совершенствование систем оплаты труда государственных бюджетных учреждений – по сути, второй этап реформы, начавшейся еще в 2008 г. Новая усовершенствованная система оплаты труда и должна быть положена в основу при заключении «эффективных контрактов».

Так, совершенствование установления должностных окладов должно осуществляться исходя из более полного учета при оплате труда работников его сложности на основе актуализации профессионально-квалификационных требований к работникам, профессиональных квалификационных групп, норм труда, рекомендуемых федеральными органами исполнительной власти для подведомственных учреждений минимальных окладов (ставок) по профессиональным квалификационным группам и повышающих коэффициентов по квалификационным уровням профессиональных квалификационных групп. Совершенствование системы стимулирующих

выплат будет осуществляться исходя из необходимости увязки повышения оплаты труда с достижением конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ) на основе:

- введения взаимоувязанной системы отраслевых показателей эффективности от федерального уровня до конкретных учреждения и работника;
- установления соответствующих таким показателям стимулирующих выплат, критериев и условий их назначения с отражением в примерных положениях об оплате труда работников учреждений, локальных нормативных актах и трудовых договорах (контрактах) с руководителями и работниками учреждений;
- отмены неэффективных стимулирующих выплат;
- использования при оценке достижения конкретных показателей качества и количества оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполнения работ) независимой системы оценки качества работы учреждений, включающей определение критериев эффективности их работы, и введения публичных рейтингов их деятельности.

На сегодняшний день данные вопросы проработаны мало, особенно на государственном уровне в части образовательных учреждений. Из всего объема заявленных мероприятий государством сделаны первые шаги и, например, отменены неэффективные стимулирующие выплаты в образовательных учреждениях: надбавки за должности профессора и доцента, надбавки за наличие ученых степеней кандидата и доктора наук, разработаны методические подходы к нормированию труда.

Все остальные вопросы достаточно или не очень, но прорабатываются в самих учреждениях. При этом нормативные правовые акты по большинству вопросов отсутствуют. Соответственно опыт разработки и внедрения системы эффективных контрактов в государственных учреждениях является особенно актуальным. Поэтому далее в статье уделим внимание практике разработки и внедрения системы «эффективного контракта» с изменением и усовершенствованием системы оплаты труда основного профессорско-преподавательского персонала Владивостокского государственного университета экономики и сервиса (ВГУЭС).

Анализ практики применения нормативных правовых актов органов государственной власти и исследований российских ученых по данному вопросу позволяет выделить две основные модели «эффективного контракта» с преподавателями.

В основу *первой модели* можно положить нормативный подход. За рубежом эта модель контракта называется *доверительный контракт*. Доля гарантированной части заработной платы при таком контракте составляет *до 80–90 %*. Выплаты стимулирующего характера имеют небольшой удельный вес и отражают наиболее значимые результаты работы вуза. Все основные результаты работы преподавателя входят в гарантированную заработную плату. Обычно такие контракты заключаются на короткий период (на год или два). Трудовые договоры являются, как правило, индивидуальными или имеют большую степень индивидуальности и менее формализованы. Преподавателю может быть установлена индивидуально высокая заработная плата, но и им должны быть взяты определенные высокие обязательства в части результатов научной деятельности и качества образовательного процесса [5].

Вторая модель основана на использовании стимулов, способных влиять не столько на качество труда педагога, сколько на уровень заработной платы. Принципы «эффективного контракта» заложены в системе показателей, измеряющих качество труда. Поэтому «эффективный контракт» в реальной действительности оказывается не «эффективным», а «стимулирующим». В модели *стимулирующего контракта* доля гарантированной части заработной платы существенно ниже – *50–60 %*. Переменная часть заработной платы зависит от выполнения показателей. Происходит создание системы оценивания и стимулирующих выплат по результатам этого оценивания. Однако при большом количестве показателей могут возникнуть сложности с подведением итогов работы. Происходит увеличение так называемых транзакционных издержек [3, 6].

На сегодняшний день вопрос о выборе модели «эффективных контрактов» с преподавателями является дискуссионным. При разработке и внедрении системы «эффективного контракта» с ППС администрация ВГУЭС руководствовалась прежде всего требованиями государственной политики в области образования, принятыми нормативными правовыми актами органов государственной власти, требованиями к показателям мониторинга эффективности работы вузов и собственной стратегией развития. По мнению руководства вуза, «эффективный контракт» с ППС должен стать главным инструментом для повышения эффективности работы вуза. Однако работая над совершенствованием системы оплаты труда преподавателей на протяжении нескольких лет, университет применял вторую модель «эффективного

контракта» – *стимулирующий* трудовой договор, характеризующийся большим удельным весом переменной части заработной платы. В 2010 г. она доходила до *60 %*. Низкие должностные оклады, большое количество разнообразных стимулирующих выплат, более шестидесяти различных показателей и направлений стимулирования, формальные стимулирующие выплаты и т. д. – все это представляла из себя система оплаты труда в реформируемый период. Сегодня, разделяя суть государственной политики, а также ориентируясь на зарубежный опыт использования академических контрактов с преподавателями, позволяющими обеспечить повышение эффективности деятельности вуза, воздействовать на стимулирование высокой результативности деятельности преподавателей, университет стремится перейти от второй модели – стимулирующего контракта – к модели «доверительного контракта». В настоящее время вуз находится на переходном этапе, поскольку такие изменения невозможно провести разово и в один день.

В соответствии с этим работа по переходу на «эффективные контракты» с ППС была разделена на несколько этапов.

На первом этапе произошло уточнение должностных обязанностей ППС с учетом стратегии развития вуза и требований к нему со стороны внешних сторон. На данном этапе сформированы трудовые договоры по каждой должности, входящей в соответствующий квалификационный уровень, за исключением должности доцента.

С учетом деления преподавателей на «преподавателей-исследователей» и так называемых «чистых преподавателей», которые берут на себя более высокую учебную нагрузку и существенно меньше занимаются исследованиями, по должности доцента выделено три вида трудовых договоров, которые отличаются должностными обязанностями: *доцент*, *доцент-исследователь*, *доцент-бизнес-консультант*. Такое разделение связано прежде всего со стратегией развития вуза. Ставя перед собой стратегические цели по повышению научной результативности и соответствующему при этом улучшению показателей эффективности научной деятельности (увеличение доходов вуза от НИР и повышение качества публикационной активности), вуз пришел к необходимости выделения такого вида трудового договора, как договор по должности *доцент-исследователь*. Беря стратегический курс на *практико-ориентированное интегрированное обучение*, вуз активно привлекает преподавателей-практиков из бизнес-среды, и для данной категории работников

разработан эффективный контракт по должности *доцент-бизнес-консультант*.

В основу разработки и уточнения должностных обязанностей были положены квалификационные требования к должности, содержащиеся в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих (раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования»).

Так, например, если обычный доцент и доцент-бизнес-консультант в части научной активности должны ежегодно публиковать не менее двух статей в российских рецензируемых научных журналах и изданиях, включенных в перечень Высшей аттестационной комиссии (ВАК) с показателем импакт-фактора не менее 0,2, то доцент-исследователь должен ежегодно публиковать не менее трех статей в российских рецензируемых научных журналах и изданиях, включенных в перечень ВАК с показателем импакт-фактора не менее 0,5, а также статьи в научной периодике, индексируемой российскими и иностранными организациями (Web of Science, Scopus), кроме того, дополнительно к основным обязанностям ежегодно готовить не менее одной заявки в Российский гуманитарный научный фонд (РГНФ), не менее одной заявки на конкурсы, объявленные Минобрнауки России, другими министерствами и ведомствами.

Что касается доцента-бизнес-консультанта, то он при прочих равных условиях должен:

- реализовывать консалтинговые проекты для бизнес-среды;
- руководить или участвовать в обучении по дополнительным образовательным программам, востребованным бизнесом, организовывать и проектировать новые дополнительные образовательные программы;
- развивать контакты с бизнес-средой, обеспечивать заключение договоров и привлечение средств, создавать и реализовывать проекты по заказам предприятий и организаций.

С учетом дополнительных повышенных обязанностей для должностей *доцент-бизнес-консультант* и *доцент-исследователь* установлены льготные нормативы по учебной нагрузке. Она не может превышать 700 и 600 часов для данных видов трудовых договоров соответственно. Оговоренная в трудовом договоре учебная нагрузка с *доцентами* составляет 850 часов.

Помимо этого с отдельными «преподавателями-звездами» могут заключаться индивидуальные контракты, в которых могут быть установлены

более высокие академические результаты и индивидуальный должностной оклад, что не противоречит действующему законодательству, поскольку данные преподаватели будут иметь несколько иную сложность и напряженность труда. Учебная же нагрузка таких преподавателей может быть снижена вплоть до 100 часов.

При таком подходе к формированию трудовых отношений в преподавательской среде большую актуальность приобретает *нормирование труда преподавателей*. В течение нескольких лет во многих университетах страны планирование работ ППС по второй половине дня осуществлялось не в часах, а терминах результатов – показателях оценки эффективности деятельности. По такому пути пошла и администрация ВГУЭС. По каждой должности ППС был определен перечень видов работ, оцениваемых показателями эффективности. На основе выполнения тех или иных показателей оценивались качество и результативность работы ППС, определялся размер выплат стимулирующего характера. Однако к существенному недостатку данной системы стоит отнести невозможность сопоставить объем учебной нагрузки по первой половине дня, которая нормируется в часах, и объемы работ по второй половине дня, которые нормируются в натуральных показателях результата. При этом общий бюджет рабочего времени ППС составляет более 1400 часов. Следовательно, сократив нагрузку по первой половине дня без нормирования в часах результатов работы по второй половине дня, невозможно сформировать общий бюджет рабочего времени ППС и его индивидуальный план работы.

Вторым этапом работы по переходу на «эффективные контракты» с ППС стало изменение действующей системы оплаты труда. Этот этап является очень важным, поскольку максимально полное и детальное описание системы оплаты труда в «эффективном контракте» составляет один из важных его элементов и отражает суть данного документа. При этом данный этап оказался и наиболее сложным, поскольку параллельно шла корректировка должностных обязанностей. Существенно изменился подход к системе оплаты труда. Так, в рамках должностного оклада ППС должен выполнять все виды деятельности, определенные должностными обязанностями и конкретизированные в утвержденных индивидуальных планах. Переходя к модели «эффективных контрактов» с ППС, был сделан вывод о необходимости планирования второй половины дня работы ППС в часах, а значит, о необходимости разработки нормативов (норм времени на



Рис. 2. Система выплат стимулирующего характера ППС

В соответствии с требованиями законодательства и Положением об оплате труда в трудовые договоры, заключаемые с ППС в форме «эффективных контрактов», включены выплаты стимулирующего характера. Общая схема, отражающая систему выплат стимулирующего характера, применяемая для ППС в рамках заключенных «эффективных контрактов», приведена на рис. 2.

К постоянным выплатам относятся выплаты, характеризующие статус работника. Это его стаж работы, наличие государственных, отраслевых или корпоративных наград. Данные выплаты не привязаны к результатам труда, не имеют большого удельного веса в общей заработной плате и по большому счету не отражают эффективность деятельности ППС с позиции результатов работы вуза. Вопрос об исключении данных «неэффективных» выплат из системы оплаты труда на сегодняшний день является особенно актуальным. Тем не менее они были включены в «эффективные контракты» с ППС в связи с большой социальной значимостью.

Выплаты стимулирующего характера, ориентированные на результат работы вуза и повышение его эффективности, можно условно разделить на *индивидуальные* и *коллективные*. Однако вопрос об эффективности коллективного вознаграждения преподавателей сегодня остается предметом

дискуссии. Специфика труда преподавательского персонала вуза больше говорит о его индивидуальности. Эффективность труда преподавателей оценивается комплексной системой показателей, ориентированных на результат работы вуза. Причем эти индивидуальные результаты являются декомпозицией или каскадированием результатов работы вуза. Коллективные результаты работы преподавателей сложно поддаются оценке ввиду специфических особенностей преподавательского труда, такая система больше характерна для других категорий персонала или других отраслей. Поэтому наличие системы коллективного вознаграждения ППС в вузе можно признать низкоэффективным.

С учетом требований Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях в части перехода на «эффективные контракты» университет пошел по пути отмены неэффективных стимулирующих выплат. В частности, из системы оплаты труда была исключена премия по результатам работы кафедры (института), так называемое *коллективное вознаграждение*, которое выплачивалось по итогам работы за полугодие при условии выполнения кафедрой (институтом) показателей эффективности ее деятельности. По

нашему мнению, данные коллективные показатели больше характеризуют индивидуальные результаты работы руководителя (заведующего кафедрой или директора института), а не конкретного преподавателя.

Наиболее значимой с точки зрения мотивации к повышению результативности труда ППС является ежемесячная *надбавка за интенсивность и высокие результаты работы по итогам рейтинговой оценки результатов деятельности*. Данная ежемесячная надбавка, отражающая основные результаты работы ППС, устанавливается на календарный год по итогам рейтинговой оценки результатов деятельности за предыдущий отчетный период – календарный год. Результаты работы ППС оцениваются в баллах. До перехода на систему планирования второй половины дня работы ППС в часах и, по сути, до момента перехода на «эффективные контракты» размер данной выплаты определялся с учетом всех полученных результатов работы ППС. Отсутствие системы нормирования второй половины дня привело к тому, что за каждую опубликованную статью, за каждое изданное учебное пособие преподавателю назначалась надбавка, хотя публикация является его обязанностью. Но сколько публикаций составляют обязанность – одна, две, три? Ответить на этот вопрос может только система нормирования труда, о чем упоминалось выше. Наиболее целесообразным в данном случае является следующий подход к определению размера

надбавки за интенсивность и высокие результаты работы по итогам рейтинговой оценки результатов деятельности. К зачету возможно принять только те результаты работы, которые не вошли в норматив работы преподавателей по второй половине дня. Другими словами, необходимо учитывать перевыполнение тех или иных показателей результативности работы ППС. Например, доцент-исследователь в соответствии с трудовым договором должен ежегодно публиковать не менее трех статей в российских рецензируемых научных журналах и изданиях, включенных в перечень ВАК с показателем импакт-фактора не менее 0,5. Это должно быть отражено в его индивидуальном плане работы. А следовательно, четвертая или пятая публикация будет считаться перевыполнением индивидуального плана работы и должна быть соответствующим образом стимулирована. Аналогичный подход должен применяться и к другим показателям. Перечень показателей рейтинга ППС приведен в табл. 1.

Данная надбавка устанавливается всем категориям ППС, за исключением заведующих кафедрами и директоров институтов. Для данных руководителей учебных подразделений используется несколько иной подход к стимулированию. Стимулирующую часть заработной платы, подлежащую включению в «эффективный контракт», целесообразно разделить на две части:

- ежемесячная премия по индивидуальным результатам работы;

Таблица 1

Перечень основных показателей рейтинга ППС

№	Наименование показателя
1	Изданное печатное учебное издание: - учебник - учебное пособие
2	Полученный гриф УМО на печатное учебное издание
3	Изданная монография
4	Полученный патент
5	Полученное свидетельство о регистрации программ для ЭВМ
6	Публикации: - в журналах ВАК (показатель импакт-фактора не менее 0,2) - в журналах, индексируемых иностранными организациями Scopus - в журналах, индексируемых иностранными организациями Web of Science
7	Руководство студентами-победителями / призерами национальных и международных олимпиад, конкурсов, выставок (в т. ч. дипломных и курсовых работ/проектов)
8	Объем доходов от руководства исследовательскими проектами / хозяйственными работами студентов, выполняемыми по заказам предприятий и организаций
9	Руководство проектами, победившими в инновационных конкурсах: - национальных - международных
10	Руководство работой резидентов бизнес-инкубатора

- полугодовая премия по результатам работы кафедры (института).

Первая выплата должна включать в себя не только индивидуальный результат работы заведующего кафедрой в части выполнения индивидуальных показателей рейтинговой оценки, но и коллективный результат кафедры (института), оцениваемый как средний рейтинг преподавателей, входящих в состав кафедры (института). Таким образом, у руководителя учебного подразделения возникает мотивация к повышению собственной заработной платы через повышение результативности работы ППС подразделения.

При установлении второй выплаты для соблюдения требований нормативных правовых актов при переходе на «эффективные контракты» необходимо было определить размер выплаты и включить ее в трудовой договор вместе с перечнем показателей, а также описать условия ее получения. В данном случае был выбран достаточно стандартный подход – размер премии составляет *однократный размер должностного оклада*. А вот условием премирования руководителя учебного подразделения будет являться выполнение коллективом (институтом, кафедрой) показателей оценки результативности учебного подразделения и отсутствие, например, дисциплинарных взысканий в виде выговоров и замечаний за текущее полугодие. Для каждого учебного подразделения могут устанавливаться различные целевые значения, несмотря на общий перечень показателей. Это зависит от потенциала учебного подразделения по достижению тех или иных показателей. При этом непосредственно *выполнение* институтом или кафедрой показателей оценки эффективности деятельности можно определять с применением нескольких вариантов.

Первым вариантом является возможность учебного подразделения не выполнить два или три показателя на выбор из общего перечня. А оставшиеся выполнить на 100 %. Такой подход используется Минобрнауки России в процессе мониторинга эффективности работы вузов.

При втором варианте у института или кафедры нет возможности не выполнить хотя бы один показатель, но есть возможность выполнить каждый из показателей не менее чем на 90 %.

Третий вариант является наиболее сложным с технической точки зрения. В данном случае необходимо зафиксировать вес каждого показателя и потом считать интегральное выполнение всех показателей. И далее использовать следующие соотношения:

- интегральный показатель менее 75 % – премия не выплачивается;

- интегральный показатель от 75 до 90 % – премия выплачивается в половинном размере;

- интегральный показатель более 90 % – премия выплачивается в полном объеме.

Перечень показателей для определения размеров премирования по результатам работы кафедры (института), основанный на выполнении вузом показателей эффективности, подлежащий включению в «эффективный контракт», приведен в табл. 2.

С целью стимулирования высокого качества преподавания на иностранном языке была введена надбавка за наличие международных сертификатов, подтверждающих уровень владения иностранным языком (TOEFL, IELTS и др.). Период выплаты данной надбавки совпадает с периодом действия международного сертификата. Уровень владения языком при этом должен быть не ниже Upper-Intermediate.

Помимо постоянных выплат стимулирующего характера и выплат, устанавливаемых на определенный срок, в системе оплаты труда ППС университета немаловажную роль играют также единовременные выплаты. Данные выплаты связаны с разовыми результатами *по приоритетным направлениям развития образовательной, научной и инновационной деятельности университета*. Особенностью установления разовых премий является их непостоянство из года в год. В зависимости от направлений развития университета и изменения его стратегических приоритетов результаты по данным приоритетным направлениям ежегодно могут меняться. Как правило, они объявляются в начале каждого календарного года приказом ректора. Это и обуславливает гибкость системы оплаты труда ППС ВГУЭС. Помимо этого устанавливаются размеры премирования по каждому направлению с учетом выполнения тех или иных результатов. Еще одной особенностью данного вида премирования является отличие тех результатов, за которые предусмотрены постоянные и срочные выплаты, от разовых результатов.

Например, материальное стимулирование соискателей и научных руководителей (консультантов) из числа штатных сотрудников ППС, защитивших кандидатские и докторские диссертации, осуществляется следующим образом:

- 100 000 руб. – соискатель, защитивший кандидатскую диссертацию;
- 250 000 руб. – соискатель, защитивший докторскую диссертацию;
- 100 000 руб. – руководитель (консультант) соискателя.

Активно стимулируются также:

- создание и реализация комплексных программ индивидуального сопровождения и развития одаренных и талантливых школьников и студентов, в том числе с использованием дистанционных технологий;
- разработка новых образовательных программ высшего и дополнительного профессионального образования, в том числе с использованием

сетевого взаимодействия, с ведущими российскими и зарубежными научными и образовательными организациями, предприятиями;

- разработка и внедрение в учебный процесс для основных и дополнительных образовательных программ электронных учебных курсов в среде Moodle;

Таблица 2

Перечень показателей для определения размеров премирования по результатам работы кафедры (института)

№	Наименование показателя	Единица измерения
1	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме	балл
2	Выполнение утвержденного плана набора	%
3	Сохранение действующего контингента студентов института	%
4	Количество аспирантов института	чел.
5	Объем средств от приносящей доход деятельности института по договорам на оказание услуг дополнительного профессионального образования	млн руб.
6	Количество электронных курсов, созданных ППС института в среде Moodle и внедренных в учебный процесс	шт.
7	Количество выпускников института очной формы обучения, обратившихся в службу занятости	чел.
8	Доля штатного ППС института, имеющего степень кандидата или доктора наук, к общей численности штатного ППС института, приведенного к полной ставке	%
9	Количество штатных ППС института, защитивших диссертации в отчетном периоде	чел.
10	Количество преподавателей и студентов института — участников программы кадрового резерва	чел.
11	Число иностранных граждан из числа ППС института (включая работающих по срочному трудовому договору)	чел.
12	Количество публикаций ППС института в научной периодике, индексируемой иностранными и российскими организациями	шт.
13	Объем средств, привлеченных институтом за счет выполнения НИОКР	млн руб.
14	Количество монографий, подготовленных штатным ППС института	шт.
15	Число организованных институтом международных научных мероприятий (конференции, симпозиумы, форумы)	шт.
16	Количество студентов института, участвующих в НИРС	чел.
17	Количество патентов, полученных ППС института	шт.
18	Количество зарегистрированных программ для ЭВМ, баз данных, топологий интегральных микросхем	шт.
19	Количество лицензионных договоров на право использования объектов интеллектуальной собственности другими организациями	шт.
20	Количество малых инновационных предприятий, созданных в соответствии с Федеральным законом №217-ФЗ	шт.
21	Число ППС института, имеющих сертификат официального теста на знание иностранного языка на уровне не ниже Intermediate	чел.
22	Число студентов института, прошедших обучение за рубежом не менее семестра (триместра) по обменным программам	чел.
23	Количество ППС института, выезжающих за пределы Российской Федерации в рамках международной академической мобильности	чел.
24	Наличие утвержденной программы развития института	да/нет
25	Темп роста дополнительной заработной платы ППС института к предыдущему году	%

- создание научно-исследовательских коммуникативных площадок, направленных на развитие научных исследований, активизацию деятельности магистрантов и аспирантов, привлечение к научной деятельности студентов начиная с первого курса.

Выделяются и другие приоритетные направления в развитии образовательной, научной и инновационной деятельности университета. Но при этом все они работают на повышение эффективности деятельности вуза и достижение его стратегических целей.

Несмотря на соблюдение принципов объективности и прозрачности системы стимулирования по результатам и на необходимость соблюдения законодательства, ВГУЭС в полной мере не удалось включить в «эффективные контракты» с преподавателями размеры всех выплат стимулирующего характера и все показатели для их назначения. Это оказалось самым сложным в работе по заключению «эффективных контрактов». Так, например, порядок определения размера *надбавки за интенсивность и высокие результаты работы по итогам рейтинговой оценки результатов деятельности* в трудовом договоре описан формулой:

$$M \text{ руб.} \times \text{кол-во баллов,}$$

где M – денежный вес 1 балла, устанавливаемый ежегодно приказом ректора.

Хотим обратить внимание на то, что в данном примере не указан конкретный размер надбавки и не определен денежный вес одного балла. Является ли это нарушением требований законодательства в части заключения «эффективных контрактов»? Вопрос дискуссионный. Если указывать непосредственно в тексте трудового договора конкретный размер данной надбавки, а она устанавливается на календарный год, то необходимо ежегодно заключать дополнительные соглашения к трудовым договорам, что повлечет за собой большой объем работы для кадровой службы вуза. К тому же работника необходимо уведомлять за два месяца об изменении определенных сторонами условий трудового договора, чтобы подвести эти изменения под статью 74 Трудового кодекса РФ. Что касается денежного веса одного балла, то при включении его размера в трудовой договор изменить его в одностороннем порядке тоже не будет возможности без уведомления и заключения дополнительного соглашения. Поэтому целесообразно денежный вес одного балла устанавливать другим локальным нормативным актом, но при этом знакомить работников с ним под роспись.

То же самое касается показателей для назначения стимулирующих выплат. Необходимость изменить хотя бы один показатель или его удельный вес повлечет за собой сложные кадровые процедуры.

Следовательно, в «эффективном контракте» могут возникать отсылочные нормы на другие локальные нормативные акты. Насколько это правильно? Опять же дискуссия остается открытой. Кроме того, гибкость любой системы стимулирования обеспечивается за счет разовых выплат. В концепции «эффективного контракта», описанной в Программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях, не совсем понятно, каким образом вписать их в трудовой договор, если они устанавливаются ежегодно в зависимости от требований заинтересованных сторон вуза и направлений его развития. Возникает необходимость несколько раз в год заключать дополнительные соглашения к трудовым договорам. Но во что же тогда превратится «эффективный контракт»? И будет ли он нести в себе признаки эффективности – вопрос открытый.

В заключение отметим, что переход на «эффективные контракты» с преподавателями вузов важен не только в целях соблюдения требований нормативных правовых актов в бюджетной сфере и для достижения показателей, отраженных в соответствующих дорожных картах. Главной целью таких трудовых договоров должно стать повышение эффективности деятельности образовательного учреждения в соответствии с его стратегическими целями и задачами. Грамотный подход к формированию «эффективного контракта» должен обеспечить реализацию стратегии образовательного учреждения. Каждый вуз в данном процессе должен пройти определенный путь по уточнению должностных обязанностей, разработке или усовершенствованию системы оплаты труда преподавателей, разработке и корректировке показателей эффективности работы – и выбрать тот или иной подход к этому важному документу, который поможет повысить эффективность работы образовательного учреждения в целом.

Список литературы

1. Бедрачук И. А., Рожков Ю. В. Об оплате труда в вузах // Сибирская финансовая школа. 2009. № 3. С. 108–113.
2. Гаффорова Е. Б., Карловский А. В. О подходах к оценке эффективности деятельности вузов // Вестник Новосибирского государственного университета. Серия: Социально-экономические науки. 2009. № 3. С. 81–87.
3. Заиченко Н. А. Можно ли вписать доверие в эффективный контракт // Управление школой. 2014. № 9 (577). С. 16–19.

4. Кудюкин П. М. Что такое эффективный контракт? [Электронный ресурс]. URL: <http://gubkin.info/economic/130472-pavel-kudyukin-cto-takoe-effektivnyy-kontrakt.html>.

5. Курбатова М. В., Левин С. Н. Эффективный контракт в системе высшего образования РФ: теоретические подходы и особенности институционального проектирования // Журнал институциональных исследований. 2013. Т. 5. № 1. С. 55–80.

6. Масыч М. А., Боровская М. А., Шевченко И. К. Эффективный контракт в системе стимулирования научно-педагогических работников // Высшее образование в России. 2013. № 5. С. 13–20.

7. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 295 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие

образования” на 2013–2020 годы» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2014/04/24/obrazovanie-site-dok.html>.

8. Программа поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012–2018 годы, утвержденная распоряжением правительства РФ от 26.11.2012 г. № 2190-р // Собрание законодательства РФ. 2012. № 49. Ст. 6909.

9. Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rg.ru/2012/05/09/soc-polit-dok.html>.

10. Экономико-правовые основы реализации системы эффективного контракта в высшей школе / М. А. Боровская, Г. А. Краюшкина, М. А. Масыч, И. К. Шевченко // Университетское управление: практика и анализ. 2014. № 1. С. 18–23.

*Bedrachuk I. A., Mitina O. V.**

EFFECTIVE CONTRACT WITH A LECTURER AS AN INSTRUMENT UPGRADING UNIVERSITY EFFICACY

Vladivostok University of Economics and Service, Vladivostok, Russia

Key words: university, labor efficacy, labor agreement, performance results evaluation, teaching staff, stimulation system, bonuses.

The article describes the experience of organizing university management from the position of upgrading efficacy of its activities by means of organizing labor relations system. Being a case study the article demonstrates managerial technologies used on the example of Vladivostok State University of Service and Tourism. The case is aimed at describing approaches to labor agreements in the form of “effective contracts” in order to exchange experience with other educational institutions. The article solves applied university management problems related to following legislative requirements on salary and interconnection between full-time staff salary and results of its work and university performance in general. Many problems were caused by Government Decree of November 26, 2012 № 2190-p and therefore it was decided to discuss them among broad set of authors, leading to preparing this article. Opinions from other universities concerning the problems described in this article would be extremely useful for research on this topic.

Aims stated in the article were achieved by means of overview and analysis of legal acts and detailed description of development and signing “effective contracts”; description of improving the system of stimulating full-time staff and problems relayed to that on the example of one university.

The process of creating and improving full-time personnel salary system to be included into labor agreements unveiled problems and discussion points related to flexibility of general approaches to the system of stimulation. Therefore this process needs further research. In authors’ opinion we need new vision of this challenge particularly when it comes to centralized salary funds and presence of reference norms in lecturers’ labor contracts.

Practical recommendations formulated in the article are presented in the form of description of stages of transition to “effective contracts” with lecturers in terms of formulating and detailing the functions of employees. Practical outcomes of the article are also related to formulating and creating salary scheme on the basis of legislation and stimulation bonuses depending on efficacy of university and achievement of its strategic aims.

The novelty of this article is in detailed description of formulating and introducing “effective contracts” with lecturers which is a rare experience at present. Despite a considerable number of publications on norms and legislative aspects of “effective contracts” there are no practical recommendations on improving salary system and connecting lecturers’ efficacy with university efficacy. That is the topic the authors of the article concentrated upon making it valuable for university executives.

References

1. Bedrachuk I. A., Rozhkov Yu. V. Ob oplate truda v vuzakh [About labour expenses in universities]. *Sibirskaya finansovaya shkola* [Siberian financial school], 2009, no. 3, pp. 108–113.

2. Gafforova E. B., Karlovskii A. V. O podkhodakh k otsenke effektivnosti deyatelnosti vuzov [About the approaches of Business Performance Review in universities]. *Vestnik Novosibirskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Sotsial'no-*

* *Bedrachuk Ilya Aleksandrovich*, candidate of economics, the head of Labor and Wages department of VSUES, 690014, Vladivostok, 41 Gogolya street; +7 (423) 240-43-76; ilya.bedrachuk24@vvsu.ru.

Mitina Olga Vasilievna, candidate of economics, associate professor, pro-rector of Economics and Finance of VSUES, 690014, Vladivostok, 41 Gogolya street; +7 (423) 240-40-25; olga.mitina@vvsu.ru.

ekonomicheskie nauki [Reporter of Novosibirsk state University. Series: Socio-economic Sciences], 2009, no. 3, pp. 81–87.

3. Zaichenko N. A. *Mozhno li vpisat' doverie v effektivnyi kontrakt* [Is it possible to include trust into an effective contract]. *Upravlenie shkoloj* [School management], 2014, no. 9 (577), pp. 16–19.

4. Kudyukin P. M. *Chto takoe effektivnyi kontrakt?* [What is an effective contract], available at: <http://gubkin.info/economic/130472-pavel-kudyukin-chto-takoe-effektivnyy-kontrakt.html>

5. Kurbatova M. V., Levin S. N. *Effektivnyi kontrakt v sisteme vysshego obrazovaniya RF: teoreticheskie podkhody i osobennosti institutsional'nogo proektirovaniya* [An effective contract in the system of higher education in the Russian Federation: theoretical approaches and features of institutional project development]. *Zhurnal institutsional'nykh issledovaniy* [Journal of institutional research], 2013, vol. 5, no. 1, pp. 55–80.

6. Masyh M. A., Borovskaya M. A., Shevchenko I. K. *Effektivnyi kontrakt v sisteme stimulirovaniya nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov* [An efficient contract in the system of stimulation of academic staff]. *Vysshee obrazovanie v Rossii* [Higher education in Russia], 2013, no. 5, pp. 13–20.

7. *Ob utverzhdenii gosudarstvennoi programmy Rossiiskoi Federatsii "Razvitie obrazovaniya" na 2013–2020 gody. Postanovlenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 15.04.2014 № 295* [About the approval of the state program

of the Russian Federation "Development of education" during 2013–2020. Decree of the Russian Federation of 15.04.2014 no. 295], Moscow, 2014, available at: <http://www.rg.ru/2014/04/24/obrazovanie-site-dok.html>.

8. *Programma poetapnogo sovershenstvovaniya sistemy oplaty truda v gosudarstvennykh (munitsipal'nykh) uchrezhdeniyakh na 2012–2018 gody. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 26.11.2012, № 2190-r* [The program of gradual improvement of the wage system in the state (municipal) institutions for 2012–2018. Decree of the Russian Federation of 26.11.2012 no. 2190-r], Moscow, 2012. In *Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii* [Collection of Laws of the Russian Federation], 2012, no. 49, sec. 6909.

9. *O meropriyatiyakh po realizatsii gosudarstvennoi sotsial'noi politiki. Ukaz Prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 07.05.2012, № 597* [About the measures of the state social policy realization. Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2012 no. 597], Moscow, 2012, available at: <http://www.rg.ru/2012/05/09/soc-polit-dok.html>.

10. Borovskaya M. A., Krayushkina G. A., Masyh M. A., Shevchenko I. K. *Ekonomiko-pravovye osnovy realizatsii sistemy effektivnogo kontrakta v vysshei shkole* [Economic and legal bases of realization of the contract effective at high school]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [University management: practice and analysis], 2014, no. 1, pp. 18–23.

